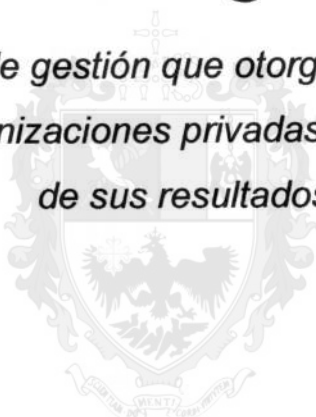




Comunicación organizacional

*Una herramienta de gestión que otorga mayor eficiencia y
eficacia a las organizaciones privadas y públicas en el logro
de sus resultados.*



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Seminario de Investigación Periodística

Licenciatura en Periodismo

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social

Universidad del Salvador

Alumna: Graciana Mujica

Director de la Tesina: Daniel Sinópoli

Tutor: Norberto Beladrich

Buenos Aires, julio de 2002.

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo demostrar cómo la comunicación se ha insertado en la gestión de la organización como un instrumento que posibilita una mayor efectividad y eficiencia en el logro de sus resultados.

El trabajo aborda este tema como un proceso en el que la comunicación dentro de la organización ha pasado de una función secundaria de "cosmética", a una función primaria para hacer que las cosas sucedan.

El cambio de rol de la comunicación se va a ir dando en forma paulatina como consecuencia de muchos factores y de nuevas necesidades que van surgiendo paralelamente entre ellas, el avance tecnológico, la competencia, la globalización, el creciente protagonismo de los consumidores, y la responsabilidad social que se le ha adjudicado a las organizaciones.

En este marco, se puede demostrar que las organizaciones han pasado de la gestión de los productos a la gestión de los hombres, teniendo en cuenta que aquí está su capital máspreciado. En este sentido, la comunicación – en tanto variable estratégica – se presenta como un medio para conducir al hombre.

El trabajo demuestra que la comunicación es un medio para movilizar y desencadenar acciones productivas, para aceptar e iniciar procesos de cambio, orientados a las necesidades que van surgiendo en las organizaciones. De esta manera, la gestión de la comunicación dentro de la organización es clave en la relación entre el empleado y la empresa, entre la empresa y su entorno, y entre los mismos empleados que están en proceso constante de concertación, coordinación y acción.

Para poder hacer de la comunicación un instrumento eficiente que colabora en la gestión de una organización, es necesario abordarla desde un marco global, conocer las dimensiones de la organización y de la comunicación, así como también el marco socio cultural en el que se ha de operar. Para ello, la tesina aborda cada uno de estos temas en forma separada, reconociendo que existe una relación dinámica entre todos estos conceptos.

Dado que el hombre es el destinatario de todos los actos de comunicación, y de las acciones de una organización, el eje central de la tesina es el hombre, ya que en él residen todas las posibilidades de cambio y de transformación, en este caso, con relación a la organización. Este concepto tiene un componente ético e implica una gran responsabilidad tanto para la organización como para quien ejerce la comunicación dentro de la misma.

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Introducción.	6
1- La organización.	14
Definición.	16
La organización como sistema.	17
Estructura, estrategia, cultura y comportamientos.	17
Evolución de las teorías de organización.	20
Conclusión del capítulo.	29
2- La Comunicación.	31
Definición.	32
Las escuelas y teorías de la comunicación.	37
La comunicación en la organización.	42
Conclusión del capítulo.	45
3- Comunicación como instrumento de gestión.	47
Contribuciones de la comunicación a la gestión.	49
El cambio de rol de la comunicación.	54
Del plano del discurso al plano de la acción.	55
La comunicación global.	58
Conclusión del capítulo.	62
4- El Desarrollo Organizacional.	64
Definición.	65
Las tres interfases del desarrollo organizacional.	66
La organización y su entorno.	66
La interacción entre grupos.	69
El colaborador y la organización.	71
El modelo de diferenciación e integración.	75
La dirección del desarrollo organizacional.	78
Conclusión del capítulo.	79
5- La Dimensión Estratégica de la Comunicación.	80
La relación entre organización y comunicación.	83
Comunicación interna en una organización.	86
La dimensión cultural de la comunicación.	89
Empresas, poder y comunicación.	90

Hacia la comunicación estratégica.	92
Planificación estratégica de la comunicación.	94
Conclusión del capítulo.	100
6- Conclusión.	101
Bibliografía.	107



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

INTRODUCCIÓN



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

INTRODUCCIÓN

Partiendo de un interés personal por la temática elegida, y la oportunidad de haberla podido desarrollar en el campo profesional, el presente trabajo abordará a la comunicación como instrumento de la gestión de la organización.

En esta línea el trabajo plantea la necesidad de entender cómo la comunicación se va insertando en el seno de la organización y se va estableciendo cómo la médula espinal de una organización para la realización de su proyecto.

Si bien hoy pareciera ser un tema que está en auge, y prueba de ello son los grandes presupuestos que se destinan a la comunicación de las empresas, así como también la apertura de nuevas carreras destinadas a formar profesionales en este campo, por mucho tiempo no lo fue o no estuvo planteado claramente.

Se puede decir que la comunicación estuvo por mucho tiempo relegada a una función meramente instrumental y mediática con una función de "cosmética". Sin embargo ante los distintos cambios que se sucedieron en el mundo y los modelos de organización que se fueron adoptando, la comunicación comienza a tener un rol más relevante y se constituye en una herramienta fundamental para la gestión en distintos ámbitos de una organización: el institucional, cultural, interno, relacional y del marketing.

Fenómenos como la globalización, el auge de las empresas multinacionales, el avance tecnológico, el creciente protagonismo de los consumidores, la responsabilidad social que se le fue dando a las organizaciones, crearon la necesidad, entre otras cosas, de pensar en nuevas formas de comunicación.

Por otra parte, la complejidad de los trabajos, la creciente informatización y empleo de tecnología requirieron de nuevos elementos a manejar en el mundo de las empresas.

La transformación que se ha vivido a lo largo del siglo veinte, y más aceleradamente en las últimas décadas, ha repercutido en los modelos de organización. El fin del modelo tayloriano de producción, en el cual el trabajador manual era el protagonista, ha sido reemplazado por un modelo en el que surge el trabajador no manual o del conocimiento.

La comunicación en estos nuevos modelos en el que se pasa de la gestión única de los productos a la gestión de las personas, se vuelve entonces un elemento vital de la organización.

Por otra parte las organizaciones también comienzan a tener nuevas responsabilidades, para no solamente hacer sino también decir lo que hacen y a mostrar la coherencia entre lo que pregonan y sus resultados finales.

En este nuevo escenario, el trabajador se transforma en un ser más complejo, porque su habilidad no está puesta en la destreza física sino en la forma en que se comunica y hace uso del lenguaje. El lenguaje tiene un poder transformador, no solo comunica, sino que además puede cambiar la vida de las personas. Queda claro que en una organización, la gestión de los hombres es la clave de todo.

La organización además de ser un conjunto organizado, debe cumplir con la acción de organizar y para ello debe comunicar. Un proyecto que no se comunica es imposible de ser entendido y puesto en marcha por los colaboradores de una organización.

La comunicación se desarrolla en medio de una nueva concepción de empresa en donde ya no se encuentra solamente legitimidad en la producción sino también en la vocación que inspira esta producción y en el beneficio que esto trae a la sociedad. Hoy por hoy la comunicación tiene un rol estratégico en la organización.

La comunicación en todas sus facetas, se convierte en un flujo imprescindible para hacer que las cosas sucedan. De esta manera este trabajo también pretende demostrar cómo la comunicación pasa del plano del discurso, al plano de la acción, convirtiendo a la organización en más eficiente.

Este trabajo, pretende hacer una presentación teórica a partir de distintos autores, abordando a la organización como un sistema de comunicaciones, y éstas como procesos que son vitales para su desarrollo y su sostenibilidad.

Hemos encarado el trabajo desde una perspectiva global que contempla todas las formas de comunicación necesarias para que una organización funcione, comunique, sea productiva y cumpla con sus fines –no solo económicos sino los que están ligados a su función social-. Asimismo, pone de manifiesto la necesaria diversificación de las comunicaciones y la exigencia de integrarlas en una acción común para la eficiencia, el desarrollo y la sostenibilidad de los negocios a través del activo más importante para la empresa, que es su imagen pública.

En este esquema, se aborda también el análisis del desarrollo organizacional a través del estudio de la comunicación dentro de la organización en tres interfases básicas: la de la organización y su entorno, la de la dinámica entre los subsistemas de la misma, y de la del individuo y la organización

Por último el trabajo propone analizar las características básicas que va desarrollando una organización para ser comunicante así como también, para organizar su comunicación, transformándola en una herramienta de gestión, y así cumplir con su objetivo final que es movilizar y desencadenar acciones productivas orientadas a los fines perseguidos por la organización.

Por último, dado que destinatario final de todos los actos de comunicación es el hombre inserto en el marco de la organización, el trabajo aborda la

dimensión cultural de una organización ya que está directamente ligada a la posibilidad de cambios y de transformación que tiene la comunicación en la organización.

El trabajo pretende demostrar que la comunicación estratégica es una forma de insertar la comunicación en la gestión, ligando los fines a determinados medios para cumplir con su misión.

La comunicación está inserta en la organización, esto es un hecho creciente. En la medida es que se concibe la dimensión estratégica de la comunicación y se la liga a las esferas más próximas a la toma de decisiones en la organización, se torna más efectiva en el logro de los resultados buscados.

Para poder hacer de la comunicación un instrumento eficiente que colabore en la gestión de una organización, es necesario abordarla desde un marco global, conocer las dimensiones de la organización, la comunicación y la cultura empresarial y el alcance de cada uno de estos aspectos en la organización.

En este marco, la hipótesis del trabajo será la siguiente:

La comunicación en la gestión de las organizaciones ha pasado del plano del discurso al plano de la acción, otorgándole mayor eficiencia y efectividad

Antes de iniciar el trabajo, cabe aclarar los significados de las palabras y de los conceptos que se van a emplear a lo largo de la presentación.

Organización

El concepto de organización significa a la vez “ la acción de organizar “ – referido al proceso de desarrollar actividades- y el “conjunto organizado” – referido a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo. Una organización se distingue

de los grupos informales por diferentes factores como por ejemplo; tiene una finalidad existente, distribución de roles y tareas a realizar, división de autoridad y poder formal, duración indeterminada o claramente explicitada en función del objetivo establecido, un sistema de comunicación y coordinación y criterios de evaluación y control a describir un contexto específico.

El “conjunto organizado” se identifica a lo largo del trabajo con el término de organización, pero también es aplicable al término de empresa. A su vez puede ser trasladado a otras entidades estructurales como industrias, hospitales, agencias gubernamentales, entidades no gubernamentales, entre otras.

Comunicación:

En su origen la palabra comunicar significa compartir, una idea, un conocimiento, un sentimiento, una actitud. La comunicación es un proceso mediante el cual un emisor lanza un mensaje hacia un receptor con la intención de modificar o compartir una actitud, un pensamiento. Habrá comunicación siempre y cuando haya feedback, es decir una respuesta por parte del receptor.

Para desencadenar una acción productiva al emitir un mensaje, es necesario conocer y adaptarse al emisor, de manera tal de lograr una respuesta.

Los miembros de la organización están continuamente comprometidos en un proceso de organización y de reorganización –en el concepto de “acción de organizar”. La comunicación humana es el proceso que utilizan estos miembros de la organización para facilitar la coordinación y el desempeño de las actividades cotidianas.

Gestión:

El término gestión se refiere a la proyección, organización, dirección y control de un proceso a fin de lograr los resultados esperados. Considerando que la comunicación está inmersa en todas las etapas de la gestión, surge la